



講演：企業のリスクマネジメントについて（第23回フロンティア技術検討会：企業のリスク管理の考え方とその実践）

著者	指田 朝久
雑誌名	室蘭工業大学地域共同研究開発センター研究報告
巻	23
ページ	48-55
発行年	2013-02
URL	http://hdl.handle.net/10258/00009049

講演 1 「企業のリスクマネジメントについて」

講師 東京海上日動リスクコンサルティング(株)

経営企画室 主席研究員 指田 朝久

ただいまご紹介にあずかりました東京海上日動リスクコンサルティングの指田でございます。今日は企業のリスクマネジメントについてということで、最近の動向、あるいはなぜリスクマネジメントが必要になったのかという最近の傾向、大きな枠組みのところをお話をしていきたいと思います。お手元の資料にしたがいまして、話を進めて行きたいと思います。

今日は3つお話をします。1つはリスクマネジメントが求められる背景。2つめはリスクの定義。それからリスクマネジメントの進め方ということで、お話をしていきます。まず、リスクマネジメントが求められる背景というところを見ていきたいと思います。こちらの図表でございますが、これは危機管理システム研究学会のところで、この10年間どういう事件・事故が起きてきたのか、それからそれに伴って、法令あるいは制度がどういふふうに変わってきたのか、というところをまとめた図です。ベストスリーというかワーストスリーというか、その3つを学会の中で投票かなにかで決めたのですが、こうして見ていきますと、実に様々なリスクが起きていることがおわかりいただけると思います。この中で、青色になっているところ、例えば阪神大震災とか新型インフルエンザパンデミックとか自然災害系のもの。それから赤い色になっているところは、食品安全偽装事件とか証券会社のシステム部長による顧客情報持ち出しとか、こういうものはコンプライアンス違反。それ以外の黒字のものは、その他の事件・事故というふうに分けています。これを見ていきますと、色々なことがあるのかなと。

一番右側のところは、世界的に見て、企業に対するリスクマネジメントに求める規制あるいは法令がどういふふうに分められたかを表すものでございます。いろんなものが起きていますが、例えば、昨年度ということが起きたかと言いますと、メキシコ湾の海底油田の爆発による油濁汚染ですとか、今話題になっていますタイの水害がございまして、タイでは非常事態宣言、政府の不安定さということがあります。地政学リスクによりまして中国の抗日運動・レアアース入手問題、この中でも昨年は日本の企業に大きな影響が出た3つが全部海外のリスクだったという特徴がございまして、それだけ日本のグローバル化が進んできたのかなと思います。今年に入りまして、東日本大震災、あるいはタイの水害がございまして、そう言う意味では国際化が1つのキーワードになっているのかなと思います。そして、右側のほうなんです、色々な規制があるんですが、この10年ずっと見ますと、規制あるいは法令化が進んできていることがおわかりいただけるかと思います。こちらのほうは、これから少し詳しく見ていきたいと思います。

日本の企業のリスクマネジメントに関する規制に関して、特に重要なもの、2000年以降で挙げてみますと、こ

ういう法令等が挙げられるのかと思います。1つは2003年、これは上場企業なんです、有価証券報告書へリスク情報を記載しなければならない、こういう規制がかかりました。実は有価証券報告書へのリスク情報の開示につきましては、世界の証券市場では日本が一番最後、つまり一番遅れていたわけなんです。株主の保護という観点から企業のリスク情報を開示しなければならないというのが出来ました。2006年というのが、エポックな年でありまして、2つの重要な法律が相次いで、施行成立しているわけです。

1つ目が会社法、これは後でもお話しますが、会社法の362条といふところに、損失の危険の管理という条文が入ったということ。会社法は商法の大改定ということで、全体で1000条余りあるわけなんですけれども、その中の1つにリスクマネジメントに関する条文が入った。2つ目は金融商品取引法でございまして、こちらは内部統制という言葉が挙げられていますが、こちらもリスクマネジメントに関する法律でございまして、それから個別の法律に関しましては、重要な法律が3つございまして、1つ目が、個人情報保護法。個人情報をどう取り扱うかが決まりまして、法律の制定によってリスクが企業側からすれば確実に増えたということでございます。2つ目が、公益通報者保護法。いわば内部告発でございまして、内部告発について法律上合法的な行為であることが認められたものでありまして、コンプライアンスに関するものについては、公益通報者保護法の施行以降、大会社、中堅・中小企業もそうなんです、コンプライアンス違反による不祥事は減ってきています。そういう意味では、この法律の効果があつたと言われております。同じ年に独占禁止法の改正が行われておりまして、これは自主申告をした場合、一抜け制度といわれていますが、要は公正取引委員会が調査に入る前に自主申告をすると、トップバッターは刑事罰を免れるし、課徴金もゼロになる。五番手まで、罰金、課徴金が減免されるというもので、これも大きな影響を与えています。このように、この10年間でリスクマネジメントを企業に求めるという法律、枠組みが相当程度変わったというのが実は大きい。ひとつひとつその中身を見ていきたいと思います。

まず1つ目は会社法でございまして。会社法の中には、内部統制、言葉は硬いんですが、英語ではインターナルコントロールという言葉なんです。インターナルというのは、組織の中での意味で、コントロールを統制と訳したのは、私は誤訳だと思っています。非常に締め付け感強い言葉なんです、英語ではコントロール、野球のピッチャーのコントロールだと思ってください。目的を定めてそこにもっていく、狙いを定めてそこに投球する、そういうイメージがコントロールの意味なんです。ですから、統制、締め付けるという意味ではないということで意識して欲しいと思います。実は会社法の362条の中で、会社のなかで、自分の組織の中で色々な規律ある取り組みをしてくださいという定めがあります。いくつかあるんですけど、その中の2つ目の、損失の

危機の管理に関する規定その他の体制を作ってくださいとあります。実はこれが会社に対して、リスクマネジメントをやってくださいという意味です。法律の中で企業のリスクマネジメントをやりなさいというのを定めたのは、実は画期的なことだと理解をされていました。ただ残念なことに、この 362 条は努力目標でありまして、これに違反したからといって、つまりリスクマネジメントをやっていないくて会社が損失を被る、あるいは会社が倒産をするということに対して直接的な罰則、刑事罰はございません。この 362 条の主旨は、企業は自助努力で市場競争のなかでリスクマネジメントをやって生き残ってくださいという主旨の法律になっております。2 つ目が、金融商品取引法でございまして、金融商品取引法で定める内部統制、インターナルコントロールなんですけど、もともと法律上は 4 つの目的を定めています。それがここに書いてある 4 つの目的なんですけど、1 つ目が業務を効率化しましょう。つまりいかにうまく儲けるか。これを法律のなかでうたっている。2 つ目が、財務報告。いわば粉飾決算をしてはいけません。3 番目が法令遵守。いわばコンプライアンス。4 番目が資産の保全。会社の資産はちゃんと保全しましょうと、こういう 4 つの目的があるわけですが、この内部統制・インターナルコントロールがやや財務報告、ここにだけ焦点が当たって、日本の、特に上場企業では推進されてしまったきらいがあると思っています。もともと法律はうまく儲けることも内部統制の範疇だといっていた。で、6 つの取り組み事項がありますが、このなかにリスク評価とか対応というのがありまして、実はこれがリスクマネジメントにあたるというふうになっています。ですので、今日本の企業は会社法という全ての会社が対象となる、その会社法のなかでリスクマネジメントをやりなさいと上場企業や社債を発行している会社に対しては、有価証券報告書などを正しく作るという意味合いも含めて、リスクマネジメントをやりましょう。この 2 つの法律が規定をしているというのをご理解をいただきましたと思います。

このように、法令・法律を強化してきた背景が実はございます。それが企業を取り巻く大きな環境の変化であります。今日的に企業がどういう状況にあるのかを見ていきたいと思っています。1 つ目は会社法の成立でして、法律のなかでリスクマネジメントの実施が義務づけられているというところに皆さまがいらっしゃる。2 つ目が、公益通報者保護法。内部告発あるいは 2 チャンネル、内部情報がどんどん出てきてしまうということになりまして、企業のなかの不幸事、あるいは法律違反、これは隠し通せる時代ではなくなってしまったということでございます。それから 3 番目が、世間の目の変化ということでございまして、社会の目と企業の目の食い違い。昔は当たり前、昔は問題なかったというのが全然通用しないというのがございまして、ゼネレーションギャップというか世代の差を感じるの、セクハラなんかがそうですね。パワハラというものについては、昔は当たり前、「馬鹿野郎、こんなのがわからなくて、何やってんだ！」という怒り方をされながら我々世代は育ってきたのですが、今、こういうことを若手社員にやってしまいますと、パワハラだと言われます。宴席がございまして、その時は社長の隣りは必ず入社直後の新人の女子社員が座るみたいなのは、これはセクハラで訴えられる。このように大きく世の中は変わってきている。そして、消費者庁が成

立しましたが、大きな変革でございまして、消費者の目の観点による行政指導を明確に打ち出したことがございます。消費者フォロー、管理者責任、企業の責任を追求するように目が変わった。これは大きなポイントになっています。そして、先ほどリスクのところでお話しましたが、グローバル化の促進、円高、少子化、高齢化、あるいは生物多様性条約、COP10、自由貿易協定 TPP とかがございまして、国際化、グローバル化は避けて通れないということでございます。それに輪をかけるような形で、国際標準、これが促進をされてきています。国際会計基準、先行きどうなるかわかりませんが、後でちょっと触れてみたいと思います。あるいは CSR、企業の社会的責任、国際標準化機構 ISO26000 を定めております。そして今日、話題の中心になりますリスクマネジメントに関しても国際標準が定められたということでございます。今、大きく世界的に、企業に対してリスクマネジメントを求めるようになってきている。こういう関係のなかで、われわれは生きているということこそを是非、認識をして欲しいと思います。

ここで、ちょっと話題を変えまして、今年最大のリスクであります、東日本大震災がどうであったかということでございます。詳しくは、川原場（講演 2 の講師）がお話すると思いますが、東日本大震災を私なりにまとめてみると、地震の特徴として 7 つある。1 つ目は、マグニチュード 9.0 の地震。日本の観測史上最大の地震であった。2 つ目は、10 メートルをはるかに超える巨大津波による被害。人の命、約 2 万人の死者行方不明となっています。この 93% が津波による溺死ということでございますが、人の命というところから見れば、津波が主たるものであった。3 番目は、産業の目から見た場合ですが、サプライチェーンの停止による世界的規模の生産減少。4 番目は、原子力発電所の事故があったこと。5 番目ですが、実は広域で長時間停電がありまして、この影響が非常に大きかった。特に通信機能、携帯電話がマヒしたことが大きい影響を与えた。そして 6 番目が燃料。ガソリン不足ということで、物流への影響が大きく出ておりました。7 番目が長期に渡る計画停電の影響があった。この 7 つが東日本大震災を振り返った時に、ポイントになるのではないかと思います。これがどういうことなのか。想定外を一番最初にもってきていますが、本当の想定外は少なかったのではないかと思います。想定外が今年の流行語になるのではという思いもありますが、想定外ということが本当だったのかということがあります。実はそうでもない。マグニチュード 9.0 の地震とか原子力発電所の事故とか色々ありますが、実は学者の先生も含めてどこかでだれかが指摘していたこととございまして、全く誰も指摘していないことがおこったのは、実は 1 つもない。これは振り返ったときには、大きな事実であろうと思います。

想定範囲。あとでリスクマネジメントをどう行うかをお話しますが、実は想定範囲を決めるのは経営者の判断の問題になるということでもあります。で、経営者が判断するときに、自然災害でありますと、自治体のハザードマップを使うことがよくあります。ただここで注意しておかなければならないのは、自治体が作っている被害想定・ハザードマップは最大の被害予測ではないということなんです。これを超えるということがあると認識しておかなければなりません。ただし企業の経営者が自治

体のハザードマップに準拠して、対策をとりました。これを銀行、あるいは株主に説明をする。これは一面では合理性があつて、そこにある標準を使う。ですから対策を取るとき、ハザードマップを使うことは全然問題はないのですが、ただそれを越える災害が起きないと思ってしまうというのが実は大きな誤りだということでもあります。せめて、絶対安全はないということで、やはりリスクを認識しておかなければいけないということだと思います。そして、津波に目を奪われることが多いのですが、産業という観点からいくと、やはり本質は地震の揺れへの対策が必要だったということ。そして停電の影響が深刻だったということになりまして、携帯電話、高性能固定電話が停電で使えない。携帯電話は基地局が 3 時間でバッテリーが切れてしまいますので、停電になると 3 時間で携帯電話は使えなくなる、これは認識をしておくということの必要があると思います。ということで、次にリスクということについて、お話をしていきたいと思います。

リスクなんですけれども、リスクというとどういうことを思い浮かべるかなということ、ここにざっと並べてみました。危険ですとか、危ないとか、事故とか、事件とか、不祥事とか、あるいは地震とか。自然災害とか。危害とかいう言葉も使われますね。損をすること、経営者の側からするとこういう答えが返ってくるかもしれない。一方で、冒険をすること。あるいは投資をすること。チャレンジをすること。よくリスクテイクという言葉を使いますが、リスクを冒すとか、可能性に賭けるというようなこともありますね。サッカーとかラグビーでいいますと、守りをしているバックスが攻撃参加をすること、これをリスクというふうにいいます。攻めるチャンスもあるし、カウンターでやられてしまうということもある。ゴルフをやられる方なんかですと、池越えを狙うと、池ポチャを覚悟でグリーンを狙うというのはリスクテイクみたいなことなんだろうと思います。それから、想定とか結果にブレが大きい、こんなことで使うことがあるかも知れません。リスクとうのにはいろんな概念があるのですが、これからお話しするのは国際標準で、リスクというのがどういうふうに定義をされ、リスクマネジメントの進め方がどういうふうに進めるのか、これが決められたということをお話をしていきます。

2009 年の 11 月 15 日、リスクマネジメントに関する国際標準規格が発行されました。3 つ発行しております。今日お話しするのは、リスクマネジメント国際規格 ISO31000、これをお話します。リスクマネジメントの用語に関する国際標準規格、ISOGUIDE73 がございますが、こちらのリスクの定義でお話します。リスクアセスメント技術というものがございまして、ISO/IEC31010、この 3 つが国際標準で定められまして、上 2 つが今日日本語の翻訳が来ています。この中で、リスクの定義がどうなったか。実は、リスクというと、英語でいいますと、「effect of uncertainty on objectives」という表現になります。和訳では、「諸目的に対する不確かさの影響」。これがリスクの定義になりました。なんと無味乾燥な定義なんですよ。不確かさがリスクの本質だということなんですね。つまり将来に軸足を置いて決まっていないモノ、確かでないモノは全部リスクになるということ。影響とは、良い方向にも悪い方向にもあります。これが実はリスクの定義になりました。良い方向、悪い方法、プラスもマイ

ナスも両方あるというのは、実はリスクの中に戦略リスク、つまり企業経営そのものが入っていることになるんですね。新商品作って売れました、これはプラスになります。売れませんでした、これはマイナスです。こういうものを実はリスクとして捉えようという考え方になってきたとお考えください。そしてプラスもマイナスもあるものという、為替がございます。円高、円安どちらに振れても嬉しい企業、悲しい企業がございます。従来のようにマイナス、事故、災害が、マイナスイメージだけではない。こういう非常に広い範囲でリスクの定義が変わったということでございます。で、ここに書いてある目的というのはどういうふうに考えるのでしょうかということですが、これはいろいろと設定をして構いませんということになります。ですから、企業財務に焦点を当てれば企業経営そのものです。財務が上がったり下がったりすること、それがリスクだと。それから安全衛生ということに焦点を当てると労働災害、古典的な労災のリスクマネジメントになります。また環境問題とか、製品戦略、プロジェクトですね、製品の安全性、プロセス、いろんなものを目的に定めることができる、こういう広い概念になっている。3 番目は、これは非常に重要なポイントなんですが、不確かさとは何だろう。実は不確かさにもいろんな段階があります。全く分からないこと、例えば隕石が日本に落ちる、これもわかりません。明日、地震が起きるかどう、これもわかりません。来年、いつ台風がくるか、こういうふうには全くわからないという不確かさもありますし、サイコロも目のように 1 から 6 のどれかは出るけどもどれが出るかわからないという不確かさがあります。いろんな不確かさがあることに加えて、情報、理解、知識が欠けている。これもリスクなんです。逆に言えば、情報を集めて勉強して知識を得ることがリスクを減らすことになるということを言っております。これも非常に意味深い言葉になると思います。最後はリスクの表現なんですが、事象の結果とその発生の起こりやすさとの組み合わせだと、リスクは、昔から発生頻度と影響の 2 つの軸があるとされています。それをここに載せているんですね。これ以外にもリスクがございまして、法律上、日本の内部統制という法律で考えられている概念が、実はここなんですね。会社法のもととなった内部統制の定義、金融庁企業会計審議会が定めているリスクは、「組織目標の達成を阻害する要因」だと、つまり会社経営の目標、売上高をいくらしよう、利益をいくらしよう、この目的を阻害するもの、これがリスクなんだという考え方をしています。先ほど、リスクの定義に、プラスもマイナスもあると話をしましたが、実務的には企業にとっては、企業目標を達成できないこと、そこには何があるのか。それを洗い出してマネジメントすることがリスクマネジメントだと考えていただくことが一番実務的にはよろしいのではないかと思います。その意味で、組織目標の達成を阻害する、これがリスクなんだというのが、私としては好きな定義でございます。

さて、企業を取り巻くリスクにはどんなのがあるのだろうか。いろいろとあるんですけど、東日本大震災とか、あるいはタイの洪水、地球温暖化というのがありますし、今年台風が多数来ました。新型インフルエンザが一昨年ありましたし、法令違反はいろいろとあります。個人情報漏洩、あるいはビジネスということであれば、ライ

バル会社が大型合併したというのも実はリスクに入ってくる。これを企業経営としてみていかないといけない。これからお話しするのは、企業はどうやってリスクマネジメントをやっていけばいいんでしょうかということをお話してまいります。お話いたしますのは、国際標準 ISO31000 でございます。国際標準といいますが、品質マネジメントの ISO9000 とか環境マネジメントの ISO14000 とか、導入されている企業はたくさんあるかと思いますが、そういう中に、リスクマネジメント ISO31000 が作られたということでございます。なんでこれを作ったのかというと、世界的に企業を守っていく必要があるということで、国際標準規格が作られたわけなんです、その中にリスクマネジメントの効用というのが書いてあります。いろいろと書いてありますが、特に、特徴的なのが、リスクマネジメントは価値を創造し、価値を保護する。リスクマネジメントは何のためにやるのかというと、1つは価値の創造、儲けるためにやる。2つ目は、企業の財産を守る。これが ISO31000 を作った目的ということになります。それから、「リスクマネジメントは意志決定の一部である」。つまり経営そのものだ。これがポイントです。経営者はこの ISO31000 を活用してくださいということになります。そして、もうひとつ「リスクマネジメントは組織に合わせて作られる」つまりリスクマネジメントは企業ひとつ一つ全部個性があります。どこからかの真似で入れればいいということではなく、経営者が自分の身の丈にあった企業独自の個性豊かなマネジメントをしていいという考え方がここではうたわれています。リスクマネジメントをやると、儲かるというような価値観を持った、ISO31000 をこれからお話をしていきたいと思えます。

ISO31000 の概念図がこちらです。2つのサイクルがある。まず左側、これは企業として、リスクマネジメントをうまくやるための組織の運営の仕方を定めています。ここでは、枠組み、フレームワークと言っているんですけど、指令およびコミットメント、日本語が難しいのですが、経営者がトップダウンで進めましょうということで、順にサイクルしていくのですが、これは皆さまよくご存じの PDCA、継続的改善の仕組みそのものです。リスクを運用管理するための枠組みの設計が Plan、計画に当たる部分で、リスクマネジメントの実践、これが、Do。枠組みのモニタリング及びレビュー、これが Check。継続的改善、これが Act でございまして、日本人の一番得意とする PDCA が取り入れられているということでもあります。ここは ISO9000 品質マネジメント、ISO14000 環境マネジメントを導入されている企業ですと、方針にあたりと理解していただければ、なんということはない、ISO9000、ISO14000 と全く同じ考え方で、実は組織の中でリスクマネジメントを利用することができるということです。2つありますけど、PDCA の考え方を導入している企業があればそのまま適用できると理解していただければいいと思います。特徴的なのがこちら、リスクを管理するためのプロセスということで、リスクマネジメントの進め方、プロセス、手順を定めたものになっています。一番最初が、置かれている状況の確定というややとつきにくいところから、スタートします。これは課題設定に当たります。リスクアセスメントというのがありまして、リスクの特定、リスク分析、リスク評価、そしてリスク対応となっており、これは古典的なリスクマネジ

メントの進め方で、ロード安全とか火災対策とか、同じような進め方になります。うまくいっているかどうかは、モニタリング及びレビューする。これがうまく行くまでグルグル回る流れになっています。左側にコミュニケーション及び協議という聞き慣れないことが書いてありますが、ここで言う協議とは、コンサルテーションの訳なんです、これは有識者にアドバイスをもらうということなんですね。ですから、コミュニケーション及びコンサルテーション、関係者と情報を共有して有識者からアドバイスをもらって進めてくださいということの意味しています。言われてみれば当たり前のことなんです、これを念頭に置きましてこのサイクル、リスクマネジメントを進めるプロセスをこれから解説していきたいと思えます。

これが先ほどお話をしました継続的改善、PDCA を繰り返して継続的にリスクに強い会社になりましょうといっている部分、品質管理、環境マネジメントと全く同じだというふうに考えています。そして、環境マネジメントの最初のプロセスを解説しますと、外部状況、内部状況を確認しましょうということから、このリスクマネジメントのリスクが進みます。問題設定、課題設定、そして課題を解くための条件、これを最初に確認しましょうということでもあります。リスクマネジメントをやりましょうといっても、会社の資源には限りがあります。特に企業が置かれている状況、強み弱み分析をやる訳ですが、外部状況。内部状況いろいろ見ましょう。外部状況ですと、国際、国内における政治、文化、自然環境はどうでしょう。台風がよく来るとか。地震がよく起こるとか。政治的に不安定であるとか。あるいは法的には何が要求されているのか。戦略的リスク、経営そのものも含みますから、競争環境。ライバル企業と強い弱いどっちなんだとか。それから目的達成に影響を与える主要なドライビングフォース。ドライビングフォースというのわかりにくいんですが、要は外圧です。行政指導があるのか。株主にうるさい人がいるのか。取引先の大手の会社から注文があるとか。そういうものを見ましょう。外部利害関係者との価値観の共有。株主、市民、いろんな関係者が何を会社に要求しているか。こういうものを最初に押さえます。そして内部。責任体制と役割分担が上手くいっているのか。あるいは組織がどういう組織か。そして内部の利害関係の要求がいろいろとある。経理部から予算は増やせませんか、あるいは労働組合、労働者からこういう要求があるとか。いろんな部門があるかと思いますが、それぞれ何を持っているのか。達成するための戦略とか。あと、経営資源、人、物、予算、技術、情報など、これらには必ず限りがあります。無限に予算がついてくるわけではありません。特に予算の制約は大きいと思うのですが、この中で何をやるのか。そして従業員というのが大きな財産ですので、そうした人たちがどれだけ教育・訓練されているのか。特殊技能を持っている人がどれだけいるのか。そういうのも含めて内部の制約条件というのがあります。こういうなかでリスクマネジメント、経営の目的を達成するためにどうすればいいのか。その一番最初の課題設定が最初のステップというふうにお考えください。

では、企業のリスクにはどんなものがあるのだろうか、見て行きたいと思えます。リスクにはいろいろな分類の仕方があります。ここでは、代表的な 4 分類というのを

掲げてあります。1つは戦略リスク。これは経営そのものです。どんな製品作るのか、海外進出するのかしないのか。価格はいくらに設定するのか。あるいはM&A。こういう企業そのもの、これもリスクに入ってくる。そしてよくあるのがハザード。地震、風水害、火災、機械故障、交通事故、事故・災害は昔から有名なリスクマネジメント。そしてオペレーショナルリスク。これは最近出てきた考え方ですが、これは経営者とか従業員とか、企業の中で実施する行為、オペレーションに伴って出てくるリスクとして、法令違反をしてしまった。あるいは不良品を作ってしまった。労働争議がある、社内不正がある、あるいは事務処理ミスがある。こういうのが、オペレーショナルリスク。最近はこのリスクが高まって来ている。そして、もう1つ、財務リスク。為替だとか。貸し倒れ、株価変動、金利変動。こういう外部条件、財務にかかわってくるリスク。こういう特徴ある4つのリスクに分類するのが一般的になってきています。それぞれどんなリスクがあるのかを一覧表にしたのが、こちらの表です。あとでご覧いただければと思いますけれど、ざっと80項目くらいあります。普段、全くこういうものを認識していないで企業経営をやっています。お帰りなってからで結構ですが、こういうリスクのチェックリストをもとに、わが社ではこれはどういうことになるんだろう。起きうるんだろうか、起きたらどれくらいの影響があるんだろうか。というのを是非、リスクの棚卸しをしていただきたいと思っています。その棚卸しの仕方をお話していきますが、まずリスクは、頻度と影響度の2つの軸を持ちます。リスクの定義の4番目のところの注釈にありました。それでリスクを評価していただいて、頻度の軸、これはISOの標準ではありません。私がおすすめしているのですが、5段階評価がやりやすいようでございます。頻度5というのが、一番起きやすいのですが、1年に1回以上、毎日起こる、こういうのは頻度5です。それから、5年に1回というのはですね、もし人事異動があるとすれば、部署が変わるとか、役付になるとか、だいたいそれが5年でございます。10年に1回が頻度3。そして50年に1回というのは、会社勤めのなかでは、1回あるかなしか。これが頻度2という評価。50年に1回以下だけど、これはあるよね。というのが頻度1。最後は、これは絶対に起こらないというのがゼロ。ということで評価をしていただけたらいいかと思います。

ゼロがつくことは本当にはないのだろうと思いますが、これで頻度を見ていただければ。影響度ですが、ゼロというのは全く影響がない。1というのは1年以内の影響、2というのが1年程度影響、3というのが5年程度影響、4は部門売却とか撤退とか相当程度回復しない。倒産ギリギリのところをお考えいただくといいかも知れません。5は、これがおきたら倒産。80項目くらいあるリスクを一度棚卸しをしてください。棚卸しをして、特に評価がむずかしいとかになりますと、こういうシナリオを作って評価をしていただくと詳細的に分析ができるわけなんです。これは、80個全部やるのは大変ですから、リスクに迷ったとか、特に重要なリスクと思われるものを分析していただければと思います。シナリオを作ります。これは火災の例なんです。複数ある工場のうち1つが火災で全焼した。評価軸、特に影響度のほうは、観点の違う5つの軸があります。1つ目が人的被害、負傷者が5名、これが場合によっては死者が出るというケースもありま

す。人の命のどういう影響があるか。2つ目は、物の被害です。工場の資産30億円が滅失した。それから利益損失、これはなかなか難しいのですが、2つ工場があって、1つ火災で、もう1つの工場で代替生産ができる。空き時間を利用してでも、100%は無理なので、70%程度。つまり30%程度は利益がなくなってしまう。賠償責任、納期遅れのために、1日3000万円。こういう定量評価をやっていただくのもよろしいかと思います。信用失墜とありますが、工場再開後も15%のお客様が戻ってきません。こういうのが信用失墜。5つの違った観点で見ることをお勧めしています。これは火災の事故なんです。不良品を作ったという場合、不良品の程度によりますと、賠償責任とか大きな問題となる場合があります。そして、最近では、欧米の企業では、環境の軸ということを設置しています。これは直接的にお金に換算するということはないのですが、例えば生物多様性を失ってしまうとか。あるいはCO₂とか、二酸化炭素をたくさん排出するとかで、気候変動に影響あるとか。こういうような軸を加えて、6つで評価をするというような場合もございます。

そして、もう1つ企業の財務というところで見た場合、被害が起きた後、事故災害が起きた時の資金繰り、これを分析していただくことも非常に重要なのかと思います。これは財務インパクト分析と言っておりますけれど、地震が発生した後に、ここで工場を立ち上げて操業が始まって収入があることになるのですが、その間に手元の流動性資金がどういうふうに変っていくのか。というのを分析をした図なんです。地震が起きて生産が止まってしまって、その日から収入がなくなります。実際は売掛金が現金に変わるとかがある場合もありますが、すぐ救援物資の手配だとか緊急対応の費用とかで出ていきますし、取引先との資金決済でお金が出ていきます。応急補修とか、残業代とか、臨時復旧の手当とか。あるいは取引先の資金決済や従業員への給与支払いとかいろいろとお金が出ていく。一番大きいのは被災をした保有資産を立て直す、再建をするというとき、ドンとお金が出ます。資金繰りをずっと見ていって、この企業の例でいきますと、ここでお金がゼロ以下になる。そうなりますと、ここから復旧するまでの間、ファイナンス、資金繰りをなんとかしなければいけない、これがどれくらい金額かというのをあらかじめ見ておくのも必要になってくることになります。資金を含めて影響度を見ていく。そして、それで何ができるかという、このリスクマップというのができます。

これはある企業の実際にコンサルティングさせていただいた事例のものなんです。横軸が頻度の軸、左が頻度が低くて、右が頻度が高い。縦が企業へ与える影響。この企業の例でいきますと、一番右上が頻度が高く、企業に与える影響も大きいのですが、この企業は商社なんです。それ以外にも、通商問題、原材料の高騰とか、景気変動とかがリスクとして取り上げられている。滅多に起きないが、起きたら大変だというのが、戦争とか地震、土壤汚染、火災爆発、水害。こういうのが滅多に起こらないけれど、起きたら大変だというリスクに挙げられる。商社ですと、運送中の事故は頻度は大きいけれど、ひとつ一つの影響は大きくはない。それぞれの個性が出てます。このリスクマップは企業ごとに違うものが出来そうです。ぜひ、自分の会社はどうなるかを見ていただきたいと思います。

います。ここに載っているリスクは 20 個くらいですが、先ほど 80 個くらいリスクがありますとお話しましたが、実際に評価をしますと、多くのリスクはここにきます。頻度も小さいし、起きててもあまり影響がない。こうところに固まってくるというのが、リスクの実際になるかと思えます。頻度も少ない、影響度も少ないリスクなんですけど、起きたときに対応を誤ると大変なことになります。準備は怠らないようにしていく必要があると思います。リスクのマップを作ると、次は優先順位をどうするかということになります。

この図は、カテゴリーを 4 つの大括りにして、優先順位をつけて順番に対応していったらどうでしょうかということで、オーストラリア・ニュージーランドのリスクマネジメント企画のお勧めを持ってきたのですが、発生頻度が高い、影響度も大きい、上のほうが重要だとおわかりいただけると思います。この階層では 4 つ。ハイリスク、シビアリスク、ミドルリスク、ロウリスク、大きいカテゴリーをわけてこのなかで優先順位を考えましょう。ということをおっしゃっています。ここで重要なのは影響度 5、つまり倒産する可能性があるリスクは全部入る。頻度が少なくとも、大きくとも、ハイリスクに考えるとところがポイントに。頻度が高いところは中くらいのリスクでも対処しなければいけない一番優先順位の高いものに入ってくる。こういうふうに考えているということです。すでに、企業様でリスクマネジメント、リスクマップを作られているんですが、どんなものが取り上げられているのかというと、比較的多いのが、製品・サービスの瑕疵、自分の売り物が不良品であると企業経営にもものすごく大きな影響が出てきます。2つ目が製品・サービスの供給停止。いわばメシのタネを作れない。今回の災害などもそうなんですが、地震・事故で製品を作ることができない。これも大きいですね。3 番目は法令違反。法令違反になりますと、入札の資格停止処分となったり、結構影響が大きい。4 番目は、日本の企業の特徴だと思いますが、企業・従業員の安全を取り上げられている企業が多いです。労働安全、最近では海外に進出されている企業が多いので駐在員の誘拐対策がございまして。あと情報セキュリティですとか、特許だとか、環境対策ですとか、いろいろなリスクがあります。リスクマップを作って、わが社ならなんのリスクを優先的に取り組むんだろうかということです。これにさらに戦略的リスク、新商品の開発とか価格競争とかいろいろなものが入ってきます。優先的に取り上げるリスクが決まりましたら、こんどは対策になります。

対策は 7 つございまして。1 つ目はリスクを回避すること。止めてしまうということ、リスクを避けるためにその取り組みを止めるということ。典型的なのは不良品が多い、あるいは製造物責任が製品を作るのを止める。これが回避の典型例でございまして。あるいは立地です。地震の多いところに工場立地をしない。そういうことで、地震のリスクを回避する。2 つ目は、リスクテイクという特別の考え方なんですけど、ある機会を追求するためにそのリスクを取る、または増加させるということで、これは新商品の開発とか、新規の設備投資ですとか。戦略的リスクあるいは、銀行なんかですと融資をする、あるいは機関投資家ですと株を買うとか。こういうのがリスクテイクになります。あるいは他のリスク対応とのトレードオフとか。労働安全、ヒザとかの故障を防ぐために、

木のパレットを使う会社さんもございまして。木のパレットを使うということは、クッションがあるので労働安全にはいいのですが、一方火災に弱いとか、トレードオフの関係があることもございまして。3 番目は、リスク源を除去してしまう。4 番目と 5 番目は、起こりやすさ、発生頻度、結果・影響力を変化させるということでございまして。これはマイナスしかない。事故・災害の防止ということで、減らすという考え方になります。6 番目は、リスクを共有する。契約、あるいは損害保険などを使って、他社と分担して持ち合うということ。保険などは、10 億円の損害が出ました。保険をつけているという場合、社会全体から見ると、損害は変わらない。自分の会社 1 億円、保険会社 9 億円。ということで、共有しているという考え方になります。一方、新規投資というところでは、リスクを共有するとは、株を買うということ。株を買うということは配当金を得るという利益も得られますが、失敗すると株価が下がるというリスクも、共有している。株式会社の株というのは、リスクマネジメントでもすごく重要な考え方になります。最後は、リスクを保有すること。損害を自分の財産に、お金で損失を埋める。自腹を切るという、これがリスクを保有することです。

従来のリスクマネジメントと比較しますと、従来は、こちらの 4 区分でした。リスクを回避する。リスクを低減させる。起こりやすさを変える。結果を変える。リスク源を除去する。3 つに分かれていますけど、これは低減ということです。リスクの移転というおりました昔は。これは損害保険を付けて、リスクを保険会社に、保険金をもらうことで移すという考え方だったんですが、今は共有という考え方になりました。全く新しい考え方というのは、リスクを取る、増加させるということで、信託投資、設備投資、株を買う、こういう行動が入ってきたことを理解していただければいいと思います。昔の考え方と言えば、この 4 つの考え方をいかに組み合わせるかというのが、リスク対策のポイントなんです。それをわかりやすく示した図がこちらであります。リスクはどこまで減らせばいいんですか？これを考えていくのがリスクマネジメントなんですけれども、企業が倒産するようなリスク、あるいは部門売却をして穴埋めをしなければならないような大きなリスク。企業というのは、財務諸表で評価をされるということです。最終的にはお金に換算して、どれだけの損になるのかを見ていくわけですが、その時に、どこまで対策をとればいいのか、ひとつの目安がリスク基準になります。労働安全・災害になりますと、お金だけではない、人命はどうするということになります。財務的には金額を見ていくことが一般的になります。実際にリスクマネジメントをやるときは、リスク基準というものを作ります。年間、いくらまでだったら、わが社は耐えられるか。これくらいなら仕方ないという金額を設定していただくという考え方では。その時に、リスクの大きさとか頻度によって、色々あるわけですが、受容という概念を新しく出しましたが、これも保有の一部です。このリスク基準よりも、発生しても耐えられる、これは保有のなかでの受容という考え方にします。ちょっとした事故、機械が壊れても消耗品扱いでどんどん変えればいい。これは実は、損失を受容していることになります。これが 1 つ。次に、保有というのがありますが、リスク基準を突き抜けている。

例えば、年間 1 億ならいい。1 億 3000 万円になりそうだ。今年は予算ないなので置いておくかということは保有になる。突き抜けてしまうのだが、対策をとっていない状況。先ほどの低減というのは、もともとのリスクはこれだけあります、なんだけど、いろんな対応策を取って、リスク基準の中に収めることこれが低減策です。こちらが移転、10 億円。そのうちの 9 億 5000 万円を損害保険で付けましょう。で、自己負担分は年間 1 億の基準以下。5000 万とか 8000 万にしましょう、という考え方で保険を付けましょうというのが、移転の考え方です。リスク基準をつくりまして、それぞれがどういうポジションにあるのか、これを一度見ていただく、そしてリスク基準に照らして、優先順位を付け対策を取るという考え方になっていきます。

では、どうリスク基準を考えればいいのかということですが、これはバランスシートから見たリスク基準の考え方です。これが国際標準会計の概念にも出てきておりまして、資本金というのをもう少しきっちりと捉えて行こうという流れがございます。これはご存じバランスシートなんですが、会社の資産をお金に換算して、積み上げたものが資産になります。で、右側が資産と負債にわかれますが、バランスシートというのは端的に言えば、ある日現在、お金に換算したときに、誰の取り分になるんですかというのを表していると思ったほうがわかりやすいと思います。こちらが負債で、銀行からの借入れとか返さなければいけません。資本金と企業が今まで積み上げた内部留保になります。最終的にはこの資本を解散するのであれば、株主が最終的にわかることになります。これがリスクが発生するとどうなるかという、当然ながら損失が発生しますから、資産が減ります。これは現金が減ることがありますし、事故・地震で建家が被災し免失することもあります。バランスシートはバランスしますから、右側も減んですが、この時、原則、負債は返さなければいけません。負債は減りません。では何が減ったかという、資本が減るんですね。今の国際会計基準の考え方からいくと、「リスクは資本が救う」という考え方です。つまり、抑えなければいけないリスクの量は、今ある資本を超えてはいけません。こういう考え方になってきています。ここがひとつ大きな流れになってきています。仮に、資本を突き抜けると、どうなるかという、こちらの図でございまして、負債の方がでかくなる、債務超過になるわけなんですが、これがあっても流動性がある限りはしばらくはもちこたえられますけれども、やがては会社経営としては難しくなっていくだろうということになります。リスクが起きたときに、資本の中にとどめるのが大きなポイントになりますし、その資本が減ってしまうリスクも、事故や災害で減るものもあるし、不良品が発生して減るものもありますし、ライバル企業との競争に負けて減るもの。いろんなことで資本は使いたい。ですから、それぞれごとに、重複して持つ。あるいは、ここはどちらか大きい方だけ持てばいいとか、いろんな考え方がありますが、いずれにしても資本を目安にリスクの上限を定めて、それに収めるように対策を取っていく。これが今の国際会計基準の資本の新しい考え方になってきています。この時に重要なのは災害があったときに、保険と融資どちらがいいか話題になります。今回の東日本大震災でも無利子の災害融資というのが発動されていますが、大きな相

違点がございます。左側が、あらかじめ損害保険等々で、保険金で回収した場合、受け取った保険、これは現金なので流動性を確保できるということもありますが、資本に充てることができます。これが次のリスクに備えることができることに。一方、融資は負債になるんですね。ですから、必ず返さなければならない、無利子であったとしても返さなければならない。そして資本は極めて少ない状態になってしまいます。これで何らかのリスクが発生してしまうと、持ちこたえる余力が極めて少ない状況になってしまいます。こういう状況になる、したがって災害になったら融資がある、それを活用すればいいというのがあるんですが、財務諸表には大きな違いがあって、リスクに耐えられる能力が極端に落ちてしまうことになります。こういう違いがあることを認識してください。

最後に 2 つばかりお話しします。ひとつは想定内と想定外をどう考えればいいのか？被害想定はどこまで置けばいいんでしょうか。ということに絡んだお話です。縦に会社の業務、まず人の命、これは何に置いても守らなければいけないもの。もうひとつはビジネスです。ですから 2 段階あります。被害想定、右に行けばいくほど、被害は大きくなります。われわれは、いろんな被害のシナリオを作っていきます。その時に、どういうシナリオを作っているのだろうか。実はここに縦線があります。ある一定の被害のどこかひとつ、経営者というのは決めているんですね。これは何かといいますと、自分の会社の体力で、対応できる最大の被害がここになります。場合によっては、ハザードマップとかに準拠しておいている被害想定額、この大きさよりも小さい災害が起きたらば、それは通常のリスクマネジメントをいかして克服してください。あるいは克服できるというふうに表しています。ただし、それをやるためには日常のリスクマネジメントを対応しておかなければならないので、防災対策をして事前準備をして実践をするということになります。訓練とか実践力を向上させていく。特に、BCP とか事業継続計画とかは訓練なんかが必要です。これが日常のリスクマネジメントでやられていないとなります。ただ、想定外が起きうるといのが今回の教訓だったんですが、これはどっちなんだろう。現在の対応能力を超えてしまうことがあるという認識を経営者はしなければいけない。その時にも、人の命は絶対救っていただきたい。で、ビジネス、これは危機管理です。残った資材、あるいは人脈、ノウハウ、お金で、残ったもので経営者が最大の努力をして新しい事業を場合によっては作り上げる。従来のところから業態転換をするとか、まっさらな土俵から考えていかなければいけない。そういう覚悟をいっていく必要があるのが実は想定外への対応として経営者には必要になるのではないかと思います。

最後ですが、これらを含めてリスクマネジメントの進め方を 1 枚の図で表したのがこちらです。縦が経営者の役目です。方針を出すということと、監査をしたり、日常の稟議の承認、そして見直しをやること。これが経営者のやること。日常業務としては、まずリスクの全体を洗い出すということ。80 個のリスクを優先順位を付けたリ評価すること。これがフェーズの 1 です。重要なリスクについては、フェーズの 2。こちらはそれぞれのリスクごとに、対応する組織を作って被害想定をして、対策をして、有事・緊急事態が起こることも想定してマニユ

アルを作って教育訓練をして従業員を育てて点検をしていく。こうして PDCA を繰り返していく。ですから、企業のなかには重要なリスクに対して、幾つかの PDCA の輪が並行してある。そういうふうにして考えていただくのが一番実務に近いのかと思います。最後、フェーズの3、これは緊急事態発生後の危機管理、緊急事態が発生したとき、緊急対応をして復旧をしてフィードバックをする。このフェーズの1、フェーズ2、フェーズ3を認識をしていただければと思います。ただ、リスクマネジメントをやると、緊急事態をだんだん経験しなくなりますので、危機に弱くなるというジレンマがあります。それを補う

のがこのシミュレーション訓練でございまして、年に一度とか、なんらかの時に、「今日はリスクマネジメントの日」だとリスクマネジメントの全体を洗い出して、危機が起きたらどうしようかというのを考えていただくのがよろしいのではないかと思います。それでは、やや駆け足のところもありましたけれども、全体を通じてなにかご質問がありましたらお受けして、私のお話とさせていただきます。